

МІНІСТЕРСТВО
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
УКРАЇНИ

ОФІС
ГЕНЕРАЛЬНОГО
ПРОКУРОРА

СЛУЖБА БЕЗПЕКИ
УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНЕ БЮРО
РОЗСЛІДУВАНЬ

БЮРО
ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

НАКАЗ

05 07 2026 року

Київ

№ 22/3/4/3/4/5

Про затвердження Стратегії роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року

На виконання підпункту 4.6.1 Плану заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2024 року № 792, з метою впровадження прозорого управління людськими ресурсами в органах правопорядку та прокуратури з дотриманням принципів забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків та недискримінації

НАКАЗУЄМО:

1. Затвердити Стратегію роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року, що додається.
2. Контроль за виконанням цього наказу залишаємо за собою.
3. Наказ набирає чинності з дня його опублікування.

Міністр внутрішніх справ України



Ігор КЛИМЕНКО

Генеральний прокурор



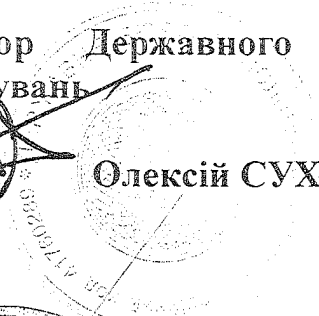
Руслан КРАВЧЕНКО

Т. в. о. Голови Служби безпеки
України



Євгеній ХМАРА

Директор Державного бюро
розслідувань



Олексій СУХАЧОВ

Директор Бюро економічної
безпеки України



Олександр ЦИВІНСЬКИЙ

Міністр фінансів України



Сергій МАРЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства внутрішніх
справ України,
Офісу Генерального прокурора,
Служби безпеки України,
Державного бюро
розслідувань,
Бюро економічної безпеки
України,
Міністерства фінансів України
05 січня 2025 року
№ 22/3/4/3/4/5

Стратегія
роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратури
на період до 2030 року

I. Загальні положення

1. Метою стратегії роботи з кадрами в органах правопорядку та прокуратури (HRM Strategy) на період до 2030 року (далі – Стратегія) є створення умов для забезпечення органів правопорядку та прокуратури кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як правової, демократичної та соціальної держави, а також забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, ефективного його використання та розвитку відповідно до потреб державних органів та вимог чинного законодавства.

У контексті євроінтеграційного курсу України, забезпечення ефективної, прозорої та доброчесної кадрової політики в органах правопорядку та прокуратури є одним із ключових пріоритетів державної політики, що включає в себе, у тому числі, імплементацію рекомендацій GRECO, які передбачають посилення заходів щодо запобігання корупції при призначенні на посади.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, суттєво ускладнила функціонування системи державного управління й поставила перед органами правопорядку та прокуратури безпрецедентні виклики, що додатково актуалізує потребу в глибоких системних змінах. За таких умов робота з персоналом в органах правопорядку та прокуратури потребує глибокого оновлення на основі провідних європейських практик управління людськими ресурсами.

Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, схвалений Указом Президента України від 11 травня 2023 року № 273, визначає ключові напрями модернізації цих органів. Одним із таких напрямів є реформування системи управління персоналом, що й зумовлює необхідність розроблення цієї Стратегії.

Особливості реалізації принципів та положень Стратегії, її впровадження в кожному з органів правопорядку та прокуратури, зокрема, у Службі безпеки України, визначаються ними з огляду на врегульовану законодавством специфіку організації їх діяльності.

2. Стратегія ґрунтується на таких принципах:

прозорість та підзвітність – забезпечення відкритості кадрових процесів та рішень, відповідальності за їх результати;

професіоналізм і компетентність – пріоритетність професійних якостей, знань, навичок та досвіду під час ухвалення кадрових рішень;

забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків та недискримінація – гарантування рівних прав та можливостей для всього персоналу органів правопорядку та прокуратури незалежно від раси, віку, статі, соціального походження, майнового стану, політичних, релігійних переконань, місця проживання та інших ознак;

добросовісність та етика – утвердження найвищих стандартів професійної етики та нульова толерантність до корупції;

верховенство права – неухильне дотримання та захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, соціальна справедливість, свобода, рівність;

людиноцентричність та результативність – спрямованість на розвиток потенціалу кожного працівника як ключового активу для досягнення стратегічних цілей, визнання людини, її прав і свобод найвищими соціальними цінностями;

політична нейтральність та неупередженість – незалежність кадрових рішень та службової діяльності від політичних впливів та особистих уподобань;

інноваційність та технологічність – упровадження в систему кадрової політики найбільш оптимальних, прогресивних та науково-обґрунтованих управлінських підходів, а також новітніх цифрових технологій і рішень;

відповідність європейським та світовим стандартам – орієнтація на передовий міжнародний досвід та стандарти Європейського Союзу в управлінні людськими ресурсами.

3. Стратегія спрямована на вдосконалення кадрової політики в органах правопорядку та прокуратури, зокрема, через:

формування прозорості та заснованої на компетенціях системи відбору, добору й просування персоналу по службі;

забезпечення реалізації антикорупційної політики;

забезпечення ефективної адаптації новопризначених працівників та розвитку кар'єри персоналу;

впровадження сучасних моделей компетенцій та об'єктивних систем оцінювання ефективності праці;

створення ефективної системи відомчої та післядипломної освіти, а також професійного розвитку протягом усієї кар'єри;

посилення внутрішніх комунікацій та формування єдиного професійного середовища, вільного від дискримінації та упереджень;

забезпечення безбар'єрності;

забезпечення правового та соціального захисту, психологічної підтримки, а також мотивації персоналу;

забезпечення реінтеграції ветеранів війни.

4. Стратегія визначає основні пріоритети в управлінні персоналом органів правопорядку і прокуратури на період до 2030 року та є інструментом для послідовної модернізації кадрової політики і практики в Міністерстві внутрішніх справ України, Національній поліції України, Державній прикордонній службі України, Національній гвардії України, Державному бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки України, Службі безпеки України, Державній митній службі України та органах прокуратури.

Поетапна реалізація Стратегії сприятиме не лише оновленню професійних стандартів в органах правопорядку та прокуратури, а й формуванню якісно нових стандартів освітньої та кадрової політики для органів сектору безпеки і оборони загалом.

5. У цій Стратегії терміни вживаються в такому значенні:

модель компетенцій – структурований опис знань, навичок, умінь та поведінкових характеристик, які є необхідними для успішного виконання завдань на певній посаді та слугують основою для відбору, оцінювання й розвитку персоналу;

персонал (кадри) органу – сукупність усіх працівників, що отримали необхідну професійну підготовку, які перебувають у трудових або службових відносинах з відповідним органом та забезпечують виконання покладених на нього завдань і функцій;

працівники органів правопорядку та прокуратури – державні службовці, прокурори, поліцейські, військовослужбовці, особи, які мають спеціальні звання, та особи рядового і начальницького складу, які займають посаду в органі правопорядку або прокуратури, а також інші працівники, які одержують заробітну плату (грошове забезпечення) за рахунок коштів державного бюджету та здійснюють встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій органу правопорядку або прокуратури;

професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку;

профіль посади – документ із чітким описом основних обов'язків, вимог і компетенцій, необхідних для зайняття відповідної посади;

соціальна підтримка працівників – система матеріальної, психологічної та інформаційної допомоги, що надається органами правопорядку і прокуратури або іншими організаціями для покращення життєвого рівня працівників і сприяє зменшенню впливу стресових подій, підвищенню самооцінки та самовизначення, забезпеченню відчуття приналежності та соціальної включеності в діяльність органу.

6. Інші терміни вживаються у значеннях, передбачених нормативно-правовими актами, що діють у цій сфері, а саме:

Кодексом законів про працю України;

Законом України «Про Бюро економічної безпеки України»;

Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу»;

Законом України «Про Державне бюро розслідувань»;

Законом України «Про Державну прикордонну службу України»;

Законом України «Про державну службу»;

Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;

Законом України «Про запобігання корупції»;

Законом України «Про Національну гвардію України»;

Законом України «Про Національну поліцію»;

Законом України «Про прокуратуру»;

Законом України «Про Службу безпеки України»;

Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»;

Законом України «Про центральні органи виконавчої влади»;

Стратегією людського розвитку, затвердженою Указом Президента України від 02 червня 2021 року № 225;

Стратегією утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року, схваленою постановою Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2023 року № 1322;

Стратегією розвитку прокуратури на 2025–2028 роки, затвердженою наказом Генерального прокурора від 08 жовтня 2025 року № 322;

Стратегією розвитку Державної прикордонної служби України на період до 2031 року, затвердженою наказом Міністерства внутрішніх справ України від 13 жовтня 2025 року № 706;

Стратегією розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки, затвердженою наказом Міністерства внутрішніх справ України від 21 жовтня 2025 року № 733;

Стратегією розвитку Служби безпеки України на 2025–2030 роки, затвердженою наказом Центрального управління Служби безпеки України від 21 квітня 2025 року № 157;

Концепцією кадрової політики в Службі безпеки України до 2028 року, затвердженою наказом Центрального управління Служби безпеки України від 16 грудня 2024 року № 620;

іншими нормативно-правовими актами з питань формування та розвитку кадрової політики та людського капіталу.

II. Аналіз поточного стану, ключові проблеми та виклики

7. Кадровий склад та структура:

1) укомплектованість посад. Кадрове забезпечення в органах правопорядку та прокуратури України має свої особливості.

Найнижчі показники укомплектованості спостерігаються в органах, що перебувають у процесі інституційного становлення або структурної трансформації. Бюро економічної безпеки демонструє критичний рівень заповнення посад – 50 %, що свідчить про суттєвий кадровий дефіцит.

Близькі за рівнем укомплектованості показники мають Національна поліція України, Державна митна служба України та органи прокуратури, де укомплектовано 80–85 % посад.

Недостатня укомплектованість посад залишається однією з ключових проблем у діяльності органів правопорядку та прокуратури. До її основних причин належать ускладнені процедури добору, неконкурентний рівень оплати праці, значне службове навантаження, відсутність ефективних інструментів мотивації та професійного розвитку, а також дефіцит фахівців із потрібними компетентностями. Зовнішні чинники – демографічні зміни, міграція населення та масова мобілізація – суттєво посилили ці тенденції, створивши додатковий тиск на ринок праці всередині країни.

Рівень укомплектованості підрозділів Національної гвардії України та Адміністрації Державної прикордонної служби України варіюється. Санітарні та безповоротні втрати зумовлюють постійну потребу в поповненні особовим складом;

2) співвідношення жінок і чоловіків та його динаміка. Аналіз гендерного складу органів правопорядку та прокуратури свідчить загалом про поступове зростання частки жінок, однак структурні диспропорції за видами посад ще залишаються суттєвими. У Національній поліції України жінки становлять 27 % персоналу; органах прокуратури та Державній митній службі – 36–38 %.

Позитивні зрушення спостерігаються в органах, що перебувають у процесі розвитку або кадрового оновлення. У Державному бюро розслідувань частка жінок зросла з 18 % у 2022 році до 21,5 % у 2024 році. Водночас серед державних службовців жінки становлять 74 %, тоді як серед атестованого складу – лише 8,6 %. Схожа ситуація спостерігається в Бюро економічної безпеки України, де загальна частка жінок у 2024 році становила 31 %, але при цьому вони обіймали 69 % посад державної служби й лише 19 % посад осіб із спеціальними званнями.

Жінки також нерівномірно представлені на керівних посадах. У Держмитслужбі їх частка становить 30–33 %, що нижче за загальну частку жінок у цьому органі. В апараті МВС за умови рівного загального співвідношення жінок та чоловіків жінки обіймають лише 37 % керівних посад і ця диспропорція залишається стабільною протягом 2022–2024 років.

Водночас у Державному бюро розслідувань та Бюро економічної безпеки України частка жінок на керівних посадах є більш пропорційною – 21,5 % та 29 % відповідно, що свідчить про належні можливості для кар'єрного зростання в цих інституціях.

Найбільшою залишається диспропорція в органах правопорядку з військовою складовою. Зокрема, у Національній гвардії України жінки становлять лише близько 5 % військовослужбовців, що відображає специфіку військової служби;

3) вікова структура персоналу. Аналіз вікової структури персоналу органів правопорядку та прокуратури демонструє спільну для більшості відомств тенденцію до зменшення частки молодих фахівців і відповідного «старіння» кадрового складу.

У Національній поліції України, Державному бюро розслідувань та прокуратурі основу персоналу становлять працівники віком 30–45 років, тоді як частка молоді скорочується. Подібна динаміка характерна й для апарату МВС та Бюро економічної безпеки України, де переважають працівники середнього віку, а молодші та старші групи представлені значно менше. Найвиразніше зростання частки старших вікових груп спостерігається в Держмитслужбі, де збільшення кількості працівників віком понад 55 років на тлі зменшення частки молоді створює ризик втрати інституційної пам'яті та ускладнює формування кадрового резерву. В органах прокуратури ці процеси проявляються особливо гостро, оскільки частка працівників віком до 30 років зменшилася до мінімального рівня. Сукупно ці тенденції вказують на системну проблему оновлення персоналу, що може обмежувати здатність відомств забезпечувати належний рівень оперативності, інноваційності та адаптивності в середньостроковій перспективі.

8. Управління персоналом:

1) добір та професійний розвиток персоналу. Системи добору та розвитку персоналу в органах правопорядку та прокуратури детально регламентовані, однак їх ефективність суттєво відрізняється, що зумовлено як специфікою відомств, так і викликами воєнного стану. Для цих органів характерний багатоетапний та комплексний підхід до добору персоналу.

В органах прокуратури процедури добору та кар'єрного просування є формалізованими й прозорими. Вони здійснюються незалежним органом – Кваліфікаційно-дисциплінарною комісією прокурорів – і ґрунтуються на об'єктивних критеріях, що отримали позитивну оцінку від Групи держав проти корупції (GRECO). У Державному бюро розслідувань система добору також ґрунтується на принципах відкритого прозорого конкурсу, що проводиться із залученням громадськості та міжнародних партнерів.

У Національній поліції України процедура добору передбачає тестування на знання законодавчої бази (професійний тест), загальні здібності і навички (тест загальних навичок), особистісні характеристики (психологічний тест), медичне обстеження, перевірку фізичної підготовки, психофізіологічне обстеження, обстеження на предмет виявлення алкогольної, наркотичної і токсичної залежності та співбесіду.

Ключовим елементом відбору, зокрема під час призначення на керівні посади та добору на інші посади органів правопорядку та прокуратури, є можливість проведення опитування з використанням поліграфа, яке застосовується, зокрема, в органах прокуратури, Національній поліції України, Державній прикордонній службі України та Державному бюро розслідувань.

Водночас деякі органи стикаються з проблемами в комплектуванні. У Бюро економічної безпеки України конкурси на зайняття посад тривалий час не проводилися, що унеможливило доукомплектування органу. Держприкордонслужба стикається з ускладненнями, зумовленими нерівністю грошового забезпечення порівняно з іншими складовими сил оборони та загальним зниженням мотивації громадян до військової служби.

Крім того, є проблема несвоєчасного комплектування вакантних посад, зокрема, через тривале проведення відповідних доборів.

Системи професійного розвитку персоналу органів правопорядку та прокуратури є загалом розгалуженими. Вони демонструють стійкість та здатність до адаптації, щороку охоплюючи десятки тисяч працівників навіть в умовах воєнного стану. Зокрема, у Національній поліції України протягом 2021–2024 років підвищення кваліфікації пройшли 27 766, 17 556, 21 254 та 20 589 поліцейських відповідно. Водночас особливо показовою є динаміка проходження поглибленої підготовки: кількість осіб, які пройшли спеціалізацію в ті самі роки, становила 1 597, 545, 1 448 та 3 064 особи відповідно.

У Держприкордонслужбі запроваджено модель «Освіта впродовж військової кар'єри». Держмитслужба також має систему професійного розвитку із широким спектром навчальних програм, які реалізуються у співпраці із численними партнерами;

2) реінтеграція ветеранів. Наслідки тривалої російської агресії вимагають формування та реалізації системної ветеранської політики, що стало окремим пріоритетом для органів правопорядку та прокуратури. Підходи до цього питання варіюються від створення комплексних інфраструктурних рішень до визначення нагальних потреб у підтримці персоналу.

У Міністерстві внутрішніх справ України в межах розвитку ветеранської політики в апараті, територіальних органах та підпорядкованих установах здійснюються організаційно-штатні зміни, зокрема, у відомчих закладах вищої освіти (Національна академія внутрішніх справ, Дніпровський, Одеський, Львівський та Харківський національні університети внутрішніх справ) введено посади помічників ректорів по роботі з ветеранами. Практичним кроком став запуск єдиного інформаційного порталу «МВС: Твоя підтримка», створеного для військовослужбовців Національної гвардії України,

Держприкордонслужби, поліцейських та осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту. Портал надає комплексний доступ до інформації про лікування, реабілітацію, протезування, грошові виплати, психологічну підтримку та працевлаштування.

У Національній поліції України з метою працевлаштування та соціальної адаптації ветеранів реалізуються механізми залучення на посади державної служби та цивільного персоналу осіб, яких військово-лікарські комісії визнали непридатними або обмежено придатними до військової служби за станом здоров'я через поранення чи захворювання. Крім того, у Національній поліції України введено посади радника Голови та начальників головних управлінь Національної поліції по роботі з ветеранами.

Реінтеграція ветеранів є одним із ключових пріоритетів і для Держприкордонслужби. Майже 66 % особового складу, звільненого з полону, продовжують службу. Водночас решта ветеранів цієї категорії звільняється зі служби через стан здоров'я, у тому числі через наслідки поранень.

В Офісі Генерального прокурора створено структурний підрозділ щодо розвитку ветеранської політики в органах прокуратури, який буде забезпечувати розроблення комплексних механізмів повернення до роботи прокурорів, які брали участь у бойових діях, їх психологічну підтримку та соціальну адаптацію.

9. Ключові проблеми стабільності кадрового потенціалу:

1) плинність кадрів. Аналіз плинності кадрів виявляє одну з ключових системних проблем, що безпосередньо впливає на стабільність та інституційну спроможність органів правопорядку та прокуратури. Динаміка цього показника суттєво різниться між відомствами, однак у більшості з них залишається на критично високому рівні.

Найгостріше ця проблема постає в Бюро економічної безпеки України, де плинність є одним із головних чинників кадрової кризи. Загальний коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році становив 31 %, дещо знизившись порівняно з 2023 (35 %) та 2022 (38 %) роками. Критичного рівня цей показник досяг серед державних службовців і становить 85 %. Стабільно високою залишається і плинність (24%) серед нещодавно прийнятих працівників.

Проблема відтоку кадрів є гострою і для Держмитслужби. Загальний коефіцієнт плинності демонструє тривожну динаміку: зрісши із 16 % у 2022 році до пікового значення у 21 % у 2023 році, він залишається на стабільно високому рівні 19 % у 2024 році. Плинність серед новоприйнятих працівників (до 1 року) – 6–8 % у 2021, 2022 і 2024 роках.

Для низки відомств проблема плинності є не менш гострою, проте має локалізований характер. У Національній поліції України високий рівень плинності характерний для підрозділів, які безпосередньо забезпечують публічну безпеку і порядок, зокрема для патрульної поліції та підрозділів превенції. У Держприкордонслужбі висока плинність фіксується на первинних керівних посадах у зоні бойових дій, що спричинено бойовими втратами, травмами та психоемоційним вигоранням.

Високий рівень плинності кадрів є значним дестабілізуючим фактором для органів правопорядку та прокуратури. До ключових негативних наслідків цього явища належать:

значні організаційні та фінансові витрати, пов'язані з процедурами пошуку, добору, перевірки та адаптації нових працівників;

втрата інституційної пам'яті та накопиченого професійного досвіду, що уповільнює виконання завдань та знижує якість роботи;

погіршення морально-психологічного клімату в колективах та створення надмірного навантаження на наявний персонал, що підвищує ризики професійного вигорання;

порушення стабільності робочих процесів, особливо в ключових ланках (підрозділи досудового розслідування, дізнання та оперативні служби, патрульна поліція, підрозділи охорони державного кордону, детективи, прокурори, що здійснюють процесуальне керівництво), що безпосередньо впливає на здатність органу виконувати покладені на нього функції;

2) системні проблеми утримання, мотивації та розвитку персоналу. Аналіз кадрового стану органів правопорядку та прокуратури свідчить, що повномасштабна війна не лише створила нові безпрецедентні виклики, а й загострила низку системних проблем, вирішення яких є критично важливим для стійкості держави.

До таких системних проблем можна віднести:

неконкурентний рівень матеріального стимулювання та зниження престижу служби. Для більшості відомств, зокрема для Національної поліції України, Держприкордонслужби та прокуратури, рівень грошового забезпечення та соціальних гарантій не відповідає сучасним економічним умовам та високим ризикам професії. Це поряд із зарегульованістю процедур вступу на службу та обмеженими можливостями кар'єрного зростання призводить до системного зниження престижу служби. В умовах війни, коли навантаження та небезпека зростають, це стає фактором, що безпосередньо підриває мотивацію, ускладнює залучення нових кваліфікованих кадрів та провокує їх відтік;

високе навантаження та професійне вигорання. Пряме залучення особового складу до відсічі збройної агресії призводить не лише до бойових втрат, а й до критичного рівня психоемоційного вигорання, особливо на первинних керівних посадах у зоні бойових дій. Некомплект в окремих органах призводить до хронічного підвищеного навантаження на персонал. Це потребує впровадження комплексних програм психологічної реабілітації та соціальної адаптації, без яких неможливо зберегти ефективність органів правопорядку та прокуратури;

бар'єри для професійного розвитку та непрозорість кар'єрного зростання. Попри функціонування встановлених конкурсних процедур їх застосування не завжди є послідовним та прозорим, що не повною мірою відповідає суспільним очікуванням. Наявність «незрозумілих» призначень та відсутність чітких кар'єрних шляхів, що ґрунтуються на заслугах, підривають мотивацію персоналу. Ситуація ускладнюється відсутністю уніфікованих дієвих

моделей професійних компетенцій, що не дозволяє об'єктивно оцінювати потенціал працівників та планувати їх розвиток;

неефективна система оцінювання та слабка внутрішня комунікація. Одним із ключових демотивуючих чинників для персоналу є неефективна система оцінювання результатів роботи, що не завжди враховує фактичне навантаження та індивідуальний внесок кожного працівника. Зазначену проблему посилює недостатній рівень внутрішньої комунікації та взаємодії між підрозділами, що своєю чергою створює атмосферу ізольованості та перешкоджає формуванню єдиної корпоративної культури;

диспропорції у представництві жінок і чоловіків. У більшості органів правопорядку та прокуратури зберігаються помітні диспропорції у представництві жінок і чоловіків, зокрема, на керівних посадах. Вони значною мірою зумовлені структурними та організаційними чинниками, серед яких обмежений кадровий резерв жінок на посадах із підвищеними вимогами та недостатній розвиток механізмів підтримки кар'єрного зростання;

недостатня автоматизація кадрових процесів. Недостатня автоматизація кадрових процесів залишається актуальною проблемою, зокрема, для МВС, Національної поліції України, Держприкордонслужби та органів прокуратури. Використання застарілих систем обліку не лише ускладнює адміністрування, а й гальмує аналітичну роботу. Перехід до сучасних стандартів управління людськими ресурсами на кшталт впровадження єдиної системи HRMIS у Держмитслужбі є нагальною потребою для підвищення ефективності та прозорості в умовах обмежених ресурсів.

10. Наслідки кадрової кризи:

1) системні проблеми призводять до постійного некомплекту посад, що своєю чергою створює низку безпосередніх загроз для ефективного функціонування системи органів правопорядку та прокуратури. Аналіз кадрових потреб виявляє спільні для більшості відомств категорії посад, комплектування яких є найпроблемнішим:

посади первинної ланки (слідчі, дізнавачі, детективи, працівники оперативних підрозділів, патрульні поліцейські, поліцейські офіцери громади, інспектори прикордонної служби, прокурори окружних прокуратур). Ці посади характеризуються високим навантаженням, стресом та прямими ризиками, що знижує їх привабливість для кандидатів;

вузькоспеціалізовані посади, що вимагають унікальних знань та аналітичних навичок (експерти-криміналісти, фахівці з кібербезпеки, фінансові аналітики, спеціалісти з внутрішнього аудиту та поліграфологи). Ринок таких фахівців обмежений, а їх підготовка тривала й високовартісна;

IT-фахівці та спеціалісти із цифрової трансформації. Це критична для модернізації органів сфера, де спостерігається найгостріша конкуренція з приватним сектором, що пропонує значно вищий рівень заробітних плат та кращі умови для професійного розвитку;

працівники підрозділів управління персоналом та навчальних центрів. Недооцінка стратегічної ролі HR-функції в державному секторі призводить до кадрового дефіциту сучасних фахівців, здатних упроваджувати ефективні системи добору, мотивації та розвитку персоналу;

науково-педагогічні та наукові працівники закладів вищої освіти. Недооцінка праці науково-педагогічних працівників у поєднанні з низькою оплатою та відсутністю мотивації призводить до втрати кваліфікованих кадрів. Це у свою чергу створює пряму загрозу якості підготовки майбутніх фахівців для органів правопорядку та знижує рівень наукового забезпечення їх діяльності;

2) до ключових ризиків постійного некомплекту посад в органах правопорядку та прокуратури належать:

критичне перевантаження персоналу та професійне вигорання. Наявні працівники змушені виконувати обов'язки за вакантними посадами, що веде до систематичної понаднормової роботи, зниження якості виконання завдань та, як наслідок, до масового професійного вигорання і зниження мотивації;

зниження операційної ефективності та спроможності. Дефіцит кадрів безпосередньо призводить до затягування строків досудових розслідувань, зниження оперативності реагування на звернення громадян, послаблення превентивної діяльності та контролю на державному кордоні. Це підриває здатність держави ефективно протидіяти злочинності та забезпечувати безпеку;

послаблення інституційної спроможності. Постійний відтік досвідчених працівників та труднощі із залученням нових призводять до втрати інституційної пам'яті, гальмують ключові реформи, що в довгостроковій перспективі може негативно впливати на якість державних послуг та на рівень задоволеності громадян наданими послугами;

добросовісність та суспільна довіра. В умовах війни рівень довіри до державних інституцій, особливо органів правопорядку та прокуратури, перетворюється на стратегічний ресурс національної стійкості. Такі виклики, як корупційні ризики чи негативний інформаційний фон, можуть суттєво впливати на мотивацію персоналу та знижувати загальну довіру суспільства, тому підтримання внутрішнього контролю та управління репутацією є не лише питанням антикорупційної політики, а й елементом забезпечення стабільності держави.

Вирішення системних проблем кадрової політики органів правопорядку та прокуратури є невідкладним завданням, від якого залежить як ефективність функціонування цих органів, так і здатність держави адекватно реагувати на виклики воєнного часу та забезпечувати сталий розвиток у майбутньому.

11. Інституційні та нормативні перепони:

1) недосконалість та подекуди надмірна зарегульованість нормативно-правової бази, що регламентує питання проходження служби, відбору, оцінки та розвитку персоналу;

2) прогалини в законодавстві щодо визначення чітких критеріїв кар'єрного просування, заснованого на добротності, заслугах та компетентності;

3) недостатня гнучкість існуючих кадрових процедур для оперативного реагування на зміни потреб органів та виклики сьогодення;

4) обмеженість фінансових ресурсів для впровадження сучасних інструментів роботи з кадрами, належної мотивації та соціального захисту персоналу;

5) відсутність уніфікованих підходів до управління людськими ресурсами в органах правопорядку та прокуратури, що ускладнює міжвідомчу взаємодію та мобільність кадрів.

III. Стратегічні цілі, завдання та індикатори досягнення

12. Стратегічна ціль 1. Формування системного та сучасного підходу до відбору / добору персоналу.

Завдання:

підвищення ефективності системи відбору шляхом використання сучасних методик оцінювання професійних і психологічних якостей кандидатів;

запровадження конкурсних процедур та забезпечення їх прозорості для підвищення довіри громадськості та зниження корупційних ризиків, у тому числі шляхом внесення змін у законодавство;

цифровізація процедур проведення конкурсів на посади, у тому числі конкурсів у порядку просування по службі;

розроблення прозорих критеріїв кар'єрного просування шляхом визначення чітких вимог до кваліфікації, досвіду, професійних компетентностей та етичних стандартів та з урахуванням результатів щорічної ефективності роботи для оцінки відповідності посадовим вимогам;

формування кадрового резерву для оперативного заповнення вакантних посад та розвитку кадрового потенціалу, який дозволить належним чином забезпечувати швидке заміщення вакантних посад. Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до кадрового резерву залежно від специфіки посади та особливостей виконуваних повноважень;

розроблення та періодичний перегляд профілів посад і моделей компетенцій;

запровадження аналізу кадрових потреб як першочергового етапу в процесі добору персоналу та комплектування органу;

розвиток відомчої системи освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, яка відповідає професійним потребам персоналу в органах правопорядку та прокуратури;

удосконалення профорієнтаційної роботи з метою залучення на навчання та службу найбільш підготовлених та мотивованих кандидатів та поліпшення професійного іміджу органів правопорядку і прокуратури;

налагодження співпраці із закладами середньої, фахової передвищої та вищої освіти, місцевими органами державної влади та органами самоврядування,

територіальними службами зайнятості з метою проведення інформаційних та профорієнтаційних кампаній.

Індикатор виконання цілі: створено прозору, об'єктивну та ефективну систему добору та відбору персоналу, яка забезпечує залучення до органів правопорядку та прокуратури висококваліфікованих, компетентних і добросовісних фахівців, здатних ефективно виконувати службові обов'язки відповідно до сучасних викликів та міжнародних стандартів з дотриманням принципу гендерної рівності.

13. Стратегічна ціль 2. Формування високопрофесійних команд в органах правопорядку та прокуратури, що адаптовані до сучасних викликів і загроз безпекового середовища.

Завдання:

запровадження комплексної системи адаптації для новоприйнятих працівників, яка включає індивідуальні плани розвитку та соціальну підтримку;

впровадження інституту менторства (наставництва);

проактивне залучення до роботи в органах правопорядку та прокуратури молоді, зокрема з профільних закладів вищої освіти;

розроблення ключових показників ефективності та впровадження на їх основі системи оцінювання діяльності персоналу, спрямованої на виявлення зон для розвитку та усунення недоліків;

посилення об'єктивності оцінювання якості роботи шляхом використання незалежних суб'єктів оцінювання та цифрових інструментів;

цифровізація ключових кадрових процесів (облік персоналу, управління ефективністю, розвиток кар'єри, навчання, атестація) та впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS);

запровадження гнучких програм професійного навчання з урахуванням індивідуальних потреб працівників і змін у законодавстві;

регулярне проведення аналізу потреб у навчанні для виявлення прогалин у знаннях і навичках персоналу;

розширення міжнародного співробітництва у сфері професійного навчання та обміну досвідом із правоохоронними органами інших країн, зокрема держав-членів НАТО і ЄС.

Індикатор виконання цілі: високопрофесійні кадри органів правопорядку та прокуратури адаптовані до сучасних викликів і загроз, здатні виконувати поставлені перед органом завдання та залучені до діяльності органу, зокрема, через впровадження сучасних підходів, оптимізації робочих процесів. Професійне навчання адаптоване до індивідуальних потреб працівників та актуальних тенденцій розвитку суспільства.

14. Стратегічна ціль 3. Розвиток організаційної культури.

Завдання:

створення сприятливого психологічного клімату в колективах через реалізацію програм ментального здоров'я, проведення навчань із безконфліктної

комунікації, спеціалізованих тренінгів із належного управління людськими ресурсами, що спрямовані на зменшення внутрішніх протиріч, створення атмосфери взаємопідтримки, подолання наслідків впливу стресу, запобігання професійному вигоранню та підвищення згуртованості;

підвищення рівня етичних стандартів і принципів доброчесності в органах правопорядку та прокуратури через впровадження дієвих механізмів контролю за їх дотриманням;

формування культури нульової толерантності до дискримінації та сексуальних домагань;

формування культури саморозвитку через створення умов для безперервного навчання, самоосвіти та професійного вдосконалення персоналу;

впровадження сучасних комунікаційних практик для покращення внутрішньої взаємодії та обміну досвідом;

удосконалення дисциплінарних процедур з метою забезпечення їх прозорості, об'єктивності та своєчасності. Запровадження системи періодичного оцінювання доброчесності персоналу.

Індикатор виконання цілі: організаційна культура в органах правопорядку та прокуратури забезпечує високі етичні стандарти поведінки, психологічну безпеку, принципи рівності, недискримінації та доброчесності працівників органів правопорядку та прокуратури, сприяє підвищенню ефективності та результативності їх діяльності.

15. Стратегічна ціль 4. Розвиток кар'єри та мотивація.

Завдання:

впровадження в систему професійної підготовки (в тому числі для осіб, зарахованих до кадрового резерву) програм лідерства, ефективної комунікації, розвитку емоційного інтелекту;

забезпечення можливостей для горизонтального кар'єрного розвитку (через ротацию, спеціалізацію) та вертикального просування (через прозорий конкурсний відбір та кадровий резерв);

розроблення та впровадження системи матеріального стимулювання, що безпосередньо пов'язана з досягненням високих результатів у професійній діяльності;

впровадження програм нематеріальної мотивації, спрямованих на професійне визнання, створення можливостей для самореалізації та посилення залученості персоналу до реалізації місії органу.

Індикатор виконання цілі: створено зрозумілу та прозору систему кар'єрного зростання, що враховує результати роботи, компетенції та лідерський потенціал, модернізовано систему підготовки і підвищення кваліфікації через впровадження інноваційних методик навчання, симуляцій та кейс-методів.

16. Стратегічна ціль 5. Реінтеграція ветеранів війни.

Завдання:

формування в колективах культури поваги до ветеранів через системну внутрішню комунікацію та впровадження відповідних етичних стандартів;

розроблення та впровадження комплексних програм професійної адаптації та перекваліфікації для ветеранів, спрямованих на оновлення знань і навичок, необхідних для повернення до служби;

створення системи доступної комплексної підтримки ветеранів та їхніх родин, орієнтованої на подолання наслідків бойового стресу;

розроблення кар'єрних маршрутів для ветеранів, що передбачають визначення пріоритетних посад з урахуванням їхнього досвіду та компетенцій, а також створення відповідних програм професійного розвитку;

проведення тренінгів та інформаційних кампаній для всього персоналу з метою формування культури підтримки та ефективної взаємодії з ветеранами;

забезпечення захисту прав ветеранів на робочому місці та впровадження механізмів оперативного реагування на випадки дискримінації.

Індикатор виконання цілі: створено ефективну систему реінтеграції ветеранів війни, які повертаються до служби або розпочинають кар'єру в органах правопорядку та органах прокуратури, шляхом надання психологічної, професійної та соціальної підтримки, що сприятиме ефективному використанню здобутого бойового досвіду та зміцненню кадрового потенціалу сектору безпеки.

IV. Механізм реалізації Стратегії

17. Реалізація Стратегії розрахована на період до 2030 року. Ця Стратегія є рамковим документом для розроблення органами правопорядку та прокуратури відповідних відомчих документів та планів заходів (операційних планів), спрямованих на її реалізацію, з урахуванням відмінностей у складі кадрів, функціях та специфіці виконуваних цими органами завдань.

Плани заходів мають охоплювати коротко- та середньострокову перспективу з урахуванням специфіки кожного органу, а також їх завдань в умовах воєнного стану, у повоєнний період та в мирний час:

короткострокові – спрямовані на вирішення нагальних потреб в управлінні персоналом, особливо в умовах воєнного стану;

середньострокові – спрямовані на адаптацію та впровадження нових підходів в умовах воєнного стану та в повоєнний період для забезпечення сталого розвитку системи управління персоналом.

При розробленні та реалізації зазначених операційних планів необхідно ураховувати положення програмних документів та документів з питань планування діяльності Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України та органів прокуратури, зокрема пов'язаних з виконанням міжнародних зобов'язань.

18. Моніторинг та оцінка результатів реалізації Стратегії здійснюються безпосередньо органами правопорядку та прокуратури шляхом аналізу виконання завдань і заходів, визначених цією Стратегією та розробленими на її виконання планами заходів, досягнення встановлених індикаторів результативності, оцінки ступеня виконання планових показників (із з'ясуванням причин та наслідків можливих відхилень), а також аналізу ефективності реалізованих заходів. Для забезпечення об'єктивності оцінки та врахування передового досвіду до моніторингу та оцінки можуть також залучатися представники наукових установ, спеціалізованих HR-агентств та інші незалежні експерти.

Метою моніторингу та оцінки є своєчасне виявлення й усунення проблем, що перешкоджають досягненню кінцевих цілей Стратегії, а також забезпечення обґрунтованої основи для прийняття управлінських рішень. Результати моніторингу та оцінки доводяться до працівників органів та інших заінтересованих сторін для підвищення прозорості та залученості до процесу реалізації Стратегії.

Основними інструментами оцінки є:

- аналіз виконання завдань і заходів, визначення частки виконаних завдань та з'ясування причин відхилень від плану;
- порівняння фактичних результатів із запланованими індикаторами;
- аналіз ключових показників ефективності персоналу (плинність кадрів, рівень укомплектованості, задоволеність роботою тощо);
- періодичні аудити HR-процесів (відбір, адаптація, оцінювання, розвиток персоналу);
- проведення регулярних опитувань та фокус-груп серед працівників;
- порівняльний аналіз національних практик із міжнародними стандартами та провідним досвідом у сфері управління персоналом;
- оцінка ефективності та актуальності нормативних документів, що регулюють кадрову політику.

Наведений перелік інструментів є варіативним, може застосовуватися вибірково з огляду на специфіку діяльності органів правопорядку та прокуратури та залежно від завдань, визначених законодавством. Цей перелік не є вичерпним та може бути доповнений іншими методами, що відповідатимуть специфічним завданням моніторингу на кожному етапі реалізації Стратегії.

Правовою основою проведення моніторингу та оцінки є внутрішні нормативні документи органів правопорядку та прокуратури.

Інформація про результати реалізації Стратегії оприлюднюється органами правопорядку та прокуратури щороку на їх офіційних вебсайтах.

V. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії

19. Фінансування реалізації Стратегії здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, а також за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством.

20. Обсяг видатків, необхідних для реалізації Стратегії, визначається щороку при формуванні показників державного бюджету з урахуванням його можливостей.
